

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**“EFECTIVIDAD DEL MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS,
UTILIZADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE
EMPRESAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**SUZANNE ORELLANA MELÉNDEZ
MARTHA ERICKA GIRÓN RODRÍGUEZ**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“EFECTIVIDAD DEL MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS,
UTILIZADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE
EMPRESAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

Informe final de Investigación presentado al Honorable
Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Psicológicas

Por:

SUZANNE ORELLANA MELÉNDEZ

MARTHA ERICKA GIRÓN RODRÍGUEZ

Previo a optar el Título de

ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES

en el Grado Académico de

TÉCNICO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2009

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín

DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes

SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo

REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales

Jairo Josué Vallecios Palma

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Reg. 062-2009
CODIPs. 1232-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

16 de septiembre de 2009

Estudiantes

Suzanne Orellana Meléndez
Martha Ericka Girón Rodríguez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto TRIGÉSIMO PRIMERO (31º) del Acta VEINTIDÓS GUIÓN DOS MIL NUEVE (22-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 10 de septiembre de 2009, que copiado literalmente dice:

"TRIGÉSIMO PRIMERO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"EFECTIVIDAD DEL MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS, UTILIZADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE EMPRESAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

SUZANNE ORELLANA MELÉNDEZ
MARTHA ERICKA GIRÓN RODRÍGUEZ

CARNÉ No. 200316884
CARNÉ No. 200317045

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez, y revisado por el Licenciado Estuardo de la Roca. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Reralta Yanes
SECRETARIA



/Velveth S.



CIEPs.: 105-09

REG.: 062-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

INFORME FINAL

Guatemala, 09 de septiembre del 2009.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Estuardo de la Roca, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"EFECTIVIDAD DEL MODELO DE ENTREVISTA POR
COMPETENCIAS, UTILIZADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL DE EMPRESAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA".**

ESTUDIANTE:
Suzanne Orellana Meléndez
Martha Ericka Girón Rodríguez

CARNÉ No.:
2003-16884
2003-17045

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 06 de agosto del 2009, y se recibieron documentos originales completos el 09 de septiembre del 2009, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Mayra Luna de Álvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-

"Mayra Gutiérrez"





CIEPs. 106-09
REG. 062-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 09 de septiembre del 2009.

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión
del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"EFECTIVIDAD DEL MODELO DE ENTREVISTA POR
COMPETENCIAS, UTILIZADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL DE EMPRESAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA".**

ESTUDIANTE:
Suzanne Orellana Meléndez
Martha Ericka Girón Rodríguez

CARNÉ No.:
2003-16884
2003-17045

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de
Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 20 de julio
del 2009, por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Estuardo de la Roca
Licenciado Estuardo de la Roca
DOCENTE REVISOR



/Sandra G.
c.c. Archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala 04 de junio de 2009.

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora
Cetro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
"Mayra Gutiérrez"

Licenciada Luna:

Por este medio le informo que he asesorado y aprobado el informe final de investigación titulado **"EFECTIVIDAD DEL MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS, UTILIZADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE EMPRESAS PRIVADAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"** Y elaborado por las estudiantes SUZANNE ORELLANA MELÉNDEZ, carné 2003-16884 y MARTHA ERICKA GIRÓN RODRÍGUEZ, carné 2003-17045, previo a obtener el título de ORIENTADOR VOCACIONAL Y LABORAL.

Según mi criterio, este trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología. Por lo que solicito continuar con trámites respectivos para su aprobación final.

Sin otro particular, me suscribo a usted.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Víctor Manuel Ordóñez

Asesor

Colegiado No. 4270

Licenciado

Victor Ordóñez Oliva
PSICOLOGO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REPOSICIÓN

CIEPs. 1018-2009

REG.: 049-08

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 17 de abril del 2008.

ESTUDIANTE:

Suzanne Orellana Meléndez

Martha Ericka Girón Rodríguez

CARNÉ No.:

2003-16884

2003-17045

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Orientación Vocacional y Laboral, titulado:

**"EFECTIVIDAD DEL MODELO DE ENTREVISTA POR
COMPETENCIAS, UTILIZADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA".**

ASESORADO POR: Licenciado Victor Manuel Ordóñez

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

Estuardo de la Roca

Licenciado Estuardo de la Roca
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.

Mayra Luna de Álvarez
Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"

/Sandra G.
CC. Archivo



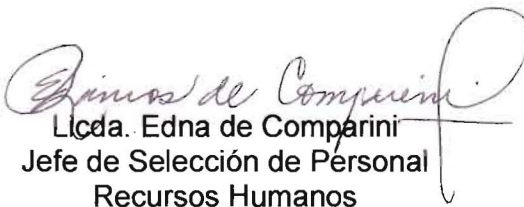
Ave. Petapa 38-39 zona 12 Guatemala C.A
PBX: 2361-0909

Guatemala, 1 de junio de 2009

Licenciada Mayra Luna
Coordinadora del Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-
“Mayra Gutiérrez”
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio informo que la Srita. **Suzanne Orellana Meléndez**, quien se identifica con número de carné 200316884, realizó el trabajo de campo correspondiente a su Informe Final de Investigación titulado: **“Efectividad del modelo de Entrevista por Competencias, utilizado en el proceso de Selección de Personal de empresas privadas en la ciudad de Guatemala”** en el área de Selección de Personal del departamento de Recursos Humanos de Bac Credomatic Network, durante los meses de febrero a junio de 2008.

Sin otro particular,


Licda. Edna de Comparini
Jefe de Selección de Personal
Recursos Humanos

Bac Credomatic Network



Guatemala, 15 de enero de 2009

Licenciada Mayra Luna
Coordinadora del Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-
“Mayra Gutiérrez”
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio hago constar que la señorita MARTHA ERICKA GIRÓN RODRÍGUEZ, quien se identifica con número de carné 200317045, estudiante de Psicología de la Escuela de ciencias Psicológicas de la universidad de San Carlos; Realizó el trabajo de campo correspondiente a su Informe Final de Investigación titulado: **“Efectividad del modelo de Entrevista por Competencias, utilizado en el proceso de Selección de Personal de empresas privadas en la ciudad de Guatemala”** en el área de Selección de Personal del departamento de Recursos Humanos de la empresa AGRICOLA GUATEMALTECA SANTA ELENA, durante los meses de febrero a junio de 2008.

Sin otro particular, se extiende la presente el 15 de Enero de 2009 para los usos que a la interesada convenga.

Atentamente,



Ing. Jorge Walter Cabrera Martinez
Gerente Financiero
AGRIGUASE

Agrícola Guatemalteca Santa Elena, S. A.
AGRIGUASE
15 Avenida 6-32, Zona 11
Tels 718240 - 718138

PADRINOS DE GRADUACIÓN

- **Suzanne Orellana Meléndez**

Lic. José Rolando Orellana Najarro

Abogado y Notario
Colegiado No. 7775

Licda. Blanca Luvia Meléndez de Orellana

Abogada y Notaria
Colegiado No. 6372

- **Martha Ericka Girón Rodríguez**

Lic. Raúl Antonio Rodríguez Larios

Arquitecto
Colegiado No. 10017

Licda. Erica Maribel Rodríguez Larios

Química Farmacéutica
Colegiado No. 20019

ACTO QUE DEDICO

A Dios y a la Virgen María:

Por darme la vida, guiar mis pasos, por su infinito amor y por darme la gracia de cumplir mis sueños.

A mi mamá:

Blanca Luvia Meléndez de Orellana

Por todo su amor, sus cuidados y su dedicación.

A mi papá:

José Rolando Orellana Najarro

Por ser un ejemplo de esfuerzo, por su amor y su apoyo en todo momento.

A los dos muchas gracias por todo el esfuerzo que han hecho por mí. Dios los bendiga y los guarde siempre.

A mi hermano:

José Gerardo Orellana Meléndez

Por su alegría, su buen humor, por ser único. Te quiero mucho y te animo para luchar y esforzarte siempre por tus metas.

A mis abuelos:

Horacio Meléndez y Carmen Enriquez
Mardoqueo Orellana y Angelina Najarro

Especialmente a mi abuelita Carmen por todo su cariño y por ser la guía de nuestra familia.

A mis tíos:

César, Julio, Mardoqueo, Horacio
Marina, Yolanda y Felisa

Por todo el apoyo y cariño que me han brindado siempre; a todos los admiro y los quiero mucho.

A mis primos:

Maricarmen, Madeleine, Julio, Luis Enrique
Ana Lucia, Bryan, Anthony, Mynor, Alex y Melvin

Por todo lo que hemos compartido juntos, cada uno son personas muy especiales. Mis mejores deseos para ustedes.

A mi novio:

Victor Guillermo Rivas Monzón

Por su apoyo incondicional y su comprensión, por llenar mi vida de amor y felicidad, por ser mi complemento. Te amo Cuchu!

A todos mis amigos:

En especial a Regina López, Jennifer Letona,
Clarita Girón y André Bravo

Por todas las aventuras que hemos vivido juntos, por su ayuda en todo momento y su amistad auténtica. Les deseo muchísimos éxitos en su vida!

A mi amiga y compañera de Tesis:

Ericka Girón(Tita)

Por luchar conmigo en todo momento, por todo lo que hemos crecido y aprendido juntas. Gracias por trabajar conmigo esta Tesis, y vamos por el siguiente título!

A mis compañeros de trabajo:

Por el excelente equipo que formamos y por toda la experiencia y aprendizaje que he adquirido con ustedes.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a la Escuela de Ciencias Psicológicas

Suzanne Orellana Meléndez

ACTO QUE DEDICO

A Dios y a la Virgen María:	Por la vida tan maravillosa que tengo llena de tantas bendiciones y por permitirme vivir cada momento con los que amo.
A mi mamá Martha Rodríguez:	Por ser la persona que me enseñó a ser feliz con mucho o poco si siempre lucho por alcanzar mis sueños. Te Amo madre!! Dios Te bendiga por todo el amor que me das.
A mi papá Manuel Girón Wetjen:	Por ser mi ángel de la guarda. Sé que estás conmigo orientándome y dándome tu fuerza.
A mi hermano Víctor Manuel:	Por enseñarme cada día una nueva perspectiva de la Vida. Sos Increíble hermanito. Te quiero.
A mi Primo José Carlos Rodríguez (+)	Por marcar mi vida con alegría y un ejemplo a seguir. Siempre te llevo en mi corazón pechi.
A mis abuelitas Juanita y Elsi:	Por consentirme y darme tantos momentos gratos. Cada día me das una lección de vida chata.
A mis tíos:	Luva, Hugo, Tono, Lucky, Erica, Paco, Loren, Paty, Chino, Sandry, Robert, Tito, Mayra, José Antonio, Amiga Adela, Flori, Ramiro, Rudy, Melva, Chuy y Carlos. Los adoro familia.
A mi madrina Flor:	Por enseñarme a ser autentica y orientarme siempre.
A mis primos:	Los quiero, en especial Sofia y Hugo, son gran parte de mi vida.
A todos mis amigos:	En especial a Regina, Clarita, Jeni, André, Tito, Elías, Gaby T, Víctor, Juan Pablo y Quique. Gracias por su apoyo.
A mi mejor amiga y compañera de Tesis:	Suzanne Orellana, Gracias por ser mi amiga, hermana confidente y soporte en todo momento. Juntas hemos crecido y disfrutado cada momento. Sos una bendición en mi vida y un ejemplo para mí. Te quiero.
A mis compañeros de trabajo:	En especial a Don George, los supervisores y querida amiga y asistente Judi. Gracias por el soporte y motivación.
Y muy especialmente A:	Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Te llevo en el alma.

Ericka Girón

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a las siguientes entidades y personas, cuya colaboración y apoyo, hizo posible la realización del presente trabajo:

A las empresas:

Bac Credomatic Network

Agrícola Guatemalteca Santa Elena

A nuestros jefes:

Licda. Edna de Comparini
Bac Credomatic Network

Licda. Maria Beatriz Maldonado Segura
Bac Credomatic Network

Ing. Marlon Roberto Alvarado
AGRIGUASE

Ing. Jorge Walter Cabrera M.
AGRIGUASE

A nuestro asesor:

Lic. Victor Ordoñez

A nuestro revisor:

Lic. Eduardo De la Roca

A la carrera de Orientación Vocacional y Laboral y a todos los docentes que contribuyeron a nuestro conocimiento y desarrollo profesional.

ÍNDICE

PRÓLOGO	1
I. INTRODUCCIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MANUAL	6
1.2.1 El Trabajo	6
1.2.1.1 Concepto y Clases de Trabajo	6
1.2.1.2 Importancia del Trabajo en el Desarrollo Humano	7
1.2.2 Psicología Organizacional	7
1.2.2.1 Concepto de Psicología Organizacional	7
1.2.2.2 Reseña histórica de la Psicología Organizacional	8
1.2.2.3 Papel de la Psicología Organizacional en la actualidad	10
1.2.3 Departamento de Recursos Humanos	11
1.2.3.1 Concepto	11
1.2.3.2 Gestión del Recurso Humano	11
1.2.3.3 Funciones y objetivos del Departamento de RRHH	12
1.2.3.4 Divisiones del Departamento de Recursos Humanos	15
1.2.4 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	15
1.2.4.1 Concepto y pasos del proceso	15
1.2.4.2 Concepto de Competencias	23
1.2.4.3 Clasificación de las Competencias	24
1.2.4.4 Ventajas de la Metodología por Competencias Laborales	26
1.2.5 Entrevista de Selección de Personal	29
1.2.5.1 Tipos de Entrevista	30
1.2.5.2 Preparación y desarrollo de la Entrevista	31
1.2.5.3 Diferencias entre el modelo de entrevista tradicional y el modelo de entrevista por competencias	32
1.2.6 Entrevista de Selección de Personal por Competencias	34
1.2.6.1 Objetivos de la Entrevista por Competencias	35
1.2.6.2 Ventajas y Beneficios de su Utilización	35
II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	37
2.1 TÉCNICAS	37
2.1.1 Observación	37
2.1.2 Observación Institucional	37
2.1.3 Entrevista Semi Estructurada	37
2.2 INSTRUMENTOS	37
2.2.1 Cuestionario	37

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	39
3.1 Características de la Institución y de la población	39
Características de la Institución	39
Características de la Población	40
3.2 Presentación del Manual	41
3.2.1 Operativización	41
3.2.2 Diseño de Guía de Entrevista por Competencias Laborales	42
3.2.3 Instrumentos	57
3.2.4 Análisis e Interpretación de Resultados	69
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
4.1 CONCLUSIONES	72
4.2 RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	76
RESUMEN	78

PRÓLOGO

Nuestro interés se centró en crear mejoras en el proceso de Selección de personal en dos empresas privadas de Guatemala, Bac Credomatic y Agriguase. La primera, empresa de índole bancaria, donde se trabajó con candidatos a la plaza de Ejecutivo de Ventas; la segunda es una organización agrícola, en la cual se trabajó con postulantes a la plaza de Secretaria de Gerencia.. El objetivo propuesto fue implementar el modelo de Entrevista por Competencias Laborales y demostrar su efectividad frente al modelo de entrevista Tradicional. Este objetivo fue alcanzado, ya que se logró verificar, mediante los indicadores de Tiempo de Respuesta, y Efectividad de la Contratación, que el Modelo de Competencias permite obtener mejores resultados en el proceso de selección.

Se seleccionó en cada empresa un grupo de dieciséis candidatos, el cual se dividió en dos sub-grupos: el grupo A fue evaluado con el modelo Tradicional de Entrevista; y el grupo B se evaluó con la Guía de Entrevista por Competencias Laborales. En la empresa Bancaria fueron contratadas 4 personas del grupo A, y 4 personas del grupo B; el grupo A fue contratado en 15 días, y el grupo B fue contratado en un tiempo de 12 días. Por otra parte, en la organización Agrícola fueron contratadas 2 personas del grupo A, y 2 personas del grupo B; el grupo A fue contratado en 10 días y el grupo B fue contratado en 8 días. Esto nos demuestra que en las dos empresas obtuvimos un 20% en la Reducción del Tiempo de Respuesta, al utilizar el modelo de Entrevista por Competencias Laborales.

La Efectividad de la contratación se midió 2 meses después de efectuado el proceso de selección, el resultado obtenido fue que en la empresa Bancaria, el grupo A, 2 personas superaron el periodo de prueba; en tanto del

grupo B, las 4 personas contratadas. En la empresa Agrícola, del grupo A, una persona continuó laborando después del periodo de 2 meses de prueba; y en el grupo B, las 2 personas contratadas superaron este periodo. Estos resultados demuestran que se logró un 100% de la Efectividad de la Contratación, utilizando el modelo de Entrevista por Competencias Laborales.

De manera que los indicadores que miden el proceso de Selección fueron optimizados, creándose una nueva metodología, la cual permite que se potencien y desarrollen las Competencias Laborales, adicionando un valor agregado a la organización en la selección de los nuevos colaboradores para las plazas de Ejecutivos de Ventas y Secretarias de Gerencia, así como para su futura utilización en las demás áreas de la empresa.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y a las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita progresar y ser más competitivos. Afortunadamente, este vuelco en la industrialización hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, lo cual ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y por ende del negocio.

La idea: “Si se tienen productos o servicios que pueden competir en el mercado, se tienen trabajadores competentes,” es la base de los miembros de una organización y de los psicólogos industriales del departamento de recursos humanos, para reconocer la necesidad de las herramientas que ayuden a las empresas a no equivocarse a la hora de gestionar a su personal y adoptar la gestión del talento humano por competencias, que en general busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Pero qué se puede hacer para tener a los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es enfocarse en el proceso de selección de personal por competencias.

Es en el departamento de recursos humanos donde surge la necesidad de cambiar los procesos, desde el reclutamiento y selección de personal para encontrar a esos candidatos que cuentan con los conocimientos y

habilidades requeridas para hacer el negocio productivo; luego corresponde cambiar la inducción, capacitación y compensación para mantenerlos dentro de la dependencia. La dificultad actual es que pocas empresas incursionan en el tema de las competencias y se arriesgan en invertir y probar este modelo, ya que pocos profesionales están debidamente preparados para diseñar un modelo y no se dedican a demostrar cuantitativamente el costo-beneficio de desarrollarlo. Este fue el verdadero reto de la investigación realizada, ya que tuvo como propósito probar la efectividad de este modelo, por medio de la comparación con la técnica tradicional, para que se considere como una opción para mejorar dentro de cada una de las empresas, ya que se desarrolla en base a las necesidades de las mismas.

Una empresa o industria es toda aquella Organización dedicada a la creación, transformación o producción de bienes y/o servicios. Estas poseen un departamento de Recursos humanos que se encarga de todos los procesos relacionados con el personal, como lo es la selección de personal, que es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participan otros departamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio, las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas, aplicación de pruebas Psicométricas, verificación de referencias, técnicas de evaluación de conocimientos, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por las técnicas que emplea, no por los pasos.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean

exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Es decir; la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Las guías de Entrevista por Competencia se utilizaron como ya se expresó, en dos empresas privadas, una bancaria y otra agrícola. En la institución bancaria, la Guía de entrevista se aplicó a candidatos para la plaza de Ejecutivos de Ventas, y en la institución agrícola, la aplicación se realizó con candidatas a la plaza de Secretarias (atención al cliente). En cada empresa se trabajó con un grupo de 16 candidatos en un periodo de 1 mes, la Entrevista Tradicional se aplicó a 8 personas del grupo, y la guía de Entrevista por Competencias Laborales con la otra mitad del grupo.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MANUAL

1.2.1 El Trabajo

1.2.1.1 Concepto y Clases de Trabajo

El trabajo es una actividad a través de la cual el individuo, con su fuerza y su inteligencia, transforma la realidad. La ejecución de un trabajo implica el desarrollo de operaciones motoras y operaciones cognoscitivas. El grado de movilización que el individuo debe realizar para ejecutar la tarea, los mecanismos físicos y mentales que debe poner en juego determinarán la carga de trabajo.¹

¹ Clotilde Nogareda. **La Carga Mental del Trabajo**. www.mtas.es/insht/ntp/ntp

A continuación se mencionan las dos principales clases de trabajo:

- **Trabajo Intelectual:** Este tipo de trabajo implica que el cerebro recibe unos estímulos a los que debe dar respuesta; es decir, que la carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe tratarse en un puesto de trabajo. Inicialmente, la persona debe detectar la información, a continuación procede a identificarla, decodificarla e interpretarla; seguidamente elabora las posibles respuestas y elige la más adecuada; y, finalmente, emite esa respuesta. Las personas que participaron en la selección para ocupar las plazas de Ejecutivos de Ventas y Secretarias (Atención al Cliente), se ubican dentro de esta clase de trabajo.
- **Trabajo Físico:** La realización de este tipo de trabajo implica poner en acción una serie de músculos que aportan la fuerza necesaria; según la forma en que se produzcan las contracciones de estos músculos, el trabajo desarrollado se puede considerar como estático o dinámico. El trabajo físico se denomina Estático cuando la contracción de los músculos es continua y se mantiene durante un cierto período de tiempo. El trabajo dinámico, por el contrario, produce una sucesión periódica de tensiones y relajamientos de los músculos activos, todas ellas de corta duración.²

1.2.1.2 Importancia del Trabajo en el Desarrollo Humano

El trabajo es la actividad vital del hombre; es un modo de realización de las fuerzas esenciales del hombre. Es el modo fundamental o principal, distintivo del hombre, de las diversas actividades por medio de las cuales se relaciona con el mundo. El trabajo es, en primer lugar, un proceso entre el

² Ricardo Chavarría Cosar. **Carga Física de Trabajo.** www.foetrabsas.org/documentos/Lacargafisica

hombre y la naturaleza, un proceso en que el hombre media, regula y controla su metabolismo con la naturaleza.

El hombre se enfrenta a la materia natural misma como un poder natural.³ Pone en movimiento las fuerzas naturales que pertenecen a su corporeidad, brazos y piernas, cabeza y manos, a fin de apoderarse de los materiales de la naturaleza bajo una forma útil para su propia vida. Al operar por medio de ese movimiento sobre la naturaleza exterior a él y transformarla, transforma, a la vez, su propia naturaleza.

Ya que el trabajo es parte esencial de todo ser humano, la psicología, como ciencia abocada al estudio del comportamiento del ser humano en todos los ambientes donde éste se desarrolla, cuenta con una rama específica para el análisis de la conducta humana en el desempeño laboral: la psicología organizacional, la cual será expuesta en las líneas que siguen.

1.2.2 Psicología Organizacional

1.2.2.1 Concepto de Psicología Organizacional

Por psicología organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana.⁴

³ Ramiro Ernesto Cárdenes. **El Concepto de Trabajo**. www.monografias.com/trabajos29/concepto-trabajo

⁴ Ricardo Vargas. **La Psicología en la Seguridad Industrial**. www.monografias.com/trabajos/psicosegind/psicosegind

1.2.2.2 **Reseña histórica de la Psicología Organizacional**

Es complicado fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, sin embargo, es probable que el nacimiento de la psicología Industrial haya sido en el mes de diciembre de 1901. Fue aproximadamente en esa época, cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la universidad North Western, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.⁵ A eso siguió una serie de 12 artículos que se combinaron subsecuentemente, en 1903, en un libro titulado *The Theory of Adversitising*, sin duda el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. Scott, quien posteriormente llegó a ser presidente de dicha universidad, publicó otros libros sobre el mismo tema, en los años que siguieron. También escribió varios libros en los que trataron de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios, en vez de hacerlo solamente en el de la publicidad. También Hugo Münsterberg, en 1913, publicó su texto *psicología y eficiencia industrial*; éste tendía a ser menos agresivo que Scott en su método para aplicar la psicología a los negocios.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos Bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejercito y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la pos-guerra, tales como pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos dentro del esfuerzo bélico de la primera guerra mundial.

⁵José Mosqueda. **Psicología Industrial**. www.monografias.com/trabajos16/psicologia-industrial

En 1917, las universidades comenzaron a impartir cursos de psicología aplicada y a medida que se ha ido desarrollando el tema, se ha observado la tendencia a ofrecer cursos en campos específicos de la psicología aplicada, tales como psicología industrial, psicología del personal, psicología vocacional y la psicología de la publicidad. Durante los años posteriores a la primera guerra mundial, la industria comenzó a interesarse por la psicología industrial. Algunas empresas como la Procter & Gamble, La Philadelphia Company y la fabrica de Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal.

Estos estudios que duraron hasta mediados de la década de 1930, son la serie de estudios de investigación probablemente más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología organizacional. Proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de esta disciplina más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones del trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

No hay duda que la segunda guerra mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología organizacional. Aunque la asociación americana de la psicología aplicada se fundó en 1937, como organización oficial de la psicología industrial, fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas, elaborando programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

1.2.2.3 Papel de la Psicología Organizacional en la actualidad

Actualmente, la psicología organizacional es una disciplina científica social, cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. La psicología organizacional pretende, al encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

La psicología organizacional, y las relaciones industriales no tienen todavía en nuestro medio el nivel de desarrollo profesional que tienen otras especialidades profesionales por limitaciones en la formación, la investigación y la aplicación, pero es obvio que existe un camino recorrido por profesionales destacados, con trabajos importantes que es necesario reconocer y alentar. En todo caso, es recién en los últimos años que se ha avanzado de temas tradicionales hacia temas más novedosos sustentados en una concepción del trabajador que es valorado como potencial humano en las organizaciones.

Las empresas viven en un entorno caracterizado por constantes, acelerados y complejos cambios de orden económico, tecnológico, político, social y cultural, los mismos que tornan obsoletas las respuestas del pasado frente a los problemas actuales vinculados a la gestión de personal. El trabajador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en éste se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el trabajador tiene en sí, muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades que no son sino consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión de personal. Es por ello que la Psicología

Organizacional trabaja como mediador entre la organización, y los colaboradores de la misma; y es en el departamento de Recursos Humanos donde los psicólogos organizacionales tienen la disponibilidad para conformar equipos de trabajo encargados de crear las estrategias necesarias para el adecuado desarrollo de las dos partes mencionadas. A continuación se profundizará sobre éste y otros aspectos relacionados con el Departamento de Recursos Humanos.

1.2.3 Departamento de Recursos Humanos

1.2.3.1 Concepto

Actualmente, el departamento de Recursos Humanos dentro de las instituciones guatemaltecas es el encargado de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también del control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a los colaboradores alcanzar sus objetivos individuales.

El departamento de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, administración de empresas, ingeniería en sistemas, etc.⁶

1.2.3.2 Gestión del Recurso Humano

La gestión de recursos humanos es indispensable en el desarrollo de la competitividad de las empresas en la actualidad. En la sociedad del conocimiento, el recurso humano hace la diferencia en la generación de valor agregado y el desarrollo de capacidades de innovación.

⁶ Idalberto Chiavenato. **Administración de Recursos Humanos**. Pág. 38

En un mundo tan competitivo y tan cambiante como el que vivimos en la actualidad, ya no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc.; ahora, lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando para que los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente.

Muchas empresas que no invierten en políticas de personal, aun siendo muy fuertes, están en peligro de fracasar dentro del mercado. Se quedan sólo en estrategias para atraer y retener gente, pero no se esmeran en lo más importante: motivar a sus empleados, darles garantías que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad como un todo.⁷

1.2.3.3 Funciones y objetivos del Departamento de RRHH

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían y dependen del tipo de organización al que éste pertenezca. Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes⁸:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y colaboradores.
2. Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

⁷ **Gestión de Recursos Humanos.** www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp

⁸ Keith Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Pág. 110

4. Reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus colaboradores en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de prestaciones y beneficios de los colaboradores.
8. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los colaboradores, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Entre otros aspectos relevantes de la Administración de Recursos Humanos, podemos mencionar que tiene por propósito mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables.⁹ Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones, los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”. Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- **Objetivos corporativos:** Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.

⁹ Stephen Robbins. **Comportamiento Organizacional**. Pág. 95

Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.
- **Objetivos sociales:** El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.
- **Objetivos personales:** El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la

organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

1.2.3.4 Divisiones del Departamento de Recursos Humanos

En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento.¹⁰ Además de los ya mencionados, se puede hablar también de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, servicio y responsabilidad social, planes de carrera, análisis de puestos, satisfacción y motivación en el trabajo, ausentismo, administración de salarios, interpretación de leyes laborales, responsabilidad de los líderes, y un sin número de temas bastante diversificados. Para efectos de la presente investigación, nos enfocamos en el área de Selección de Personal, la cual se describe más a detalle en las líneas que siguen.

1.2.4 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

1.2.4.1 Concepto y pasos del proceso

Tanto el reclutamiento como la selección son dos fases de un mismo proceso: captación de Recursos Humanos para la organización. El proceso de Selección de Personal consiste en escoger entre los candidatos reclutados los

¹⁰ Chiavenato, **Administración de Recursos Humanos**. Pág. 150.

más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización¹¹; de esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: a) adecuación del colaborador al cargo; b) Eficiencia del colaborador en el cargo.

La información que brinda el análisis de puestos proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten, asimismo, conducir el proceso de selección, en forma lógica y ordenada, de los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Los procesos de reclutamiento y selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan posibles candidatos, son los puntos de referencia hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.¹² Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- Colaboradores dentro de la propia empresa (Promoción interna)
- Anuncios de Prensa, radio, volantes

¹¹ Ibíd. Pág. 239.

¹² Sabino Ayala Villegas. **Reclutamiento y Selección de Personal**.
www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas.

- Bases de datos de candidatos
- Universidades, Ferias del empleo
- Recomendaciones de colaboradores
- Empresas de colocación de personal
- Ministerio de Trabajo

Por otra parte, el proceso de Selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante es el más apto para ser contratado; estos pasos se describen a continuación:

1. Requisición de Personal: Debe utilizarse un formulario de fácil uso, comprensible y sencillo con el cual se inicia el proceso. El formulario debe poseer un diseño que especifica las características necesarias de los candidatos para ocupar un puesto vacante o de nueva creación.

- Procedimiento:

- a. El formulario deberá llenarse con la información que se solicita marcando con una “X” o completando en los espacios en blanco. La persona autorizada para llenarla será el jefe, supervisor o gerente del departamento que realiza la requisición.
 - b. El jefe responsable enviará la requisición al Departamento de Recursos Humanos.
2. Pre-Selección: Es el mecanismo mediante el cual se hace el análisis y selección preliminar de los posibles candidatos a ocupar una plaza vacante. Estos candidatos pueden ser internos, externos, o ambos, de acuerdo con lo que haya establecido el jefe responsable. Los

expedientes utilizados en esta etapa fueron recopilados en un proceso de reclutamiento realizado previamente.

- Procedimiento:

- a. Luego de recibir la requisición de personal, Selección inicia el proceso buscando candidatos por diferentes medios de reclutamiento.
- b. El área de Selección proporcionará las solicitudes de Empleo a las personas interesadas, o bien utiliza expedientes que se encuentran en la base de datos de personal.
- c. Se utiliza como medios de análisis, la Solicitud de Empleo y/o Currículum vital. Se entiende por análisis curricular o de Solicitud, a la comparación de las características, habilidades, facultades y conocimiento que los candidatos dicen tener, con los requeridos para la plaza vacante.

3. Entrevista Inicial: Consiste en un sistema de comunicación formal, en profundidad y de doble vía entre el entrevistador y el entrevistado, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga este último. Se propone obtener información; educativa, laboral y socioeconómica de los candidatos describiendo con amplitud los detalles relevantes. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otros candidatos solicitantes?

- Procedimiento:

- a. El responsable del área de Selección efectuará una entrevista inicial a los candidatos previamente seleccionados para ocupar una plaza, de acuerdo con la guía de entrevista establecida.

- b. Seguidamente debe realizarse un reporte con los aspectos que favorecen al candidato y los que no le favorecen (Fortalezas y Debilidades).
 - c. Si los resultados de la entrevista son aceptables, se continuará con la evaluación Técnica y/o psicométrica.
- 4. Evaluación Técnica y/o Psicométrica: Las pruebas Técnicas y Psicométricas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Las pruebas técnicas son evaluaciones que permiten determinar la calidad de conocimientos técnicos que posee el candidato determinado sobre la plaza a la cual opta. El responsable de estructurar, aplicar y calificar la prueba técnica, será Selección de Personal o el jefe solicitante, dependiendo de la plaza. Las pruebas psicométricas evalúan diferentes factores: miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto, inteligencia, rasgos de personalidad, perfil personal, entre otras.
 - Procedimiento:
 - a. Se procederá a citar a los postulantes para realizar las evaluaciones, o bien, se efectuarán inmediatamente después de finalizar la entrevista.
 - b. Luego de la aplicación de las pruebas técnicas y/o psicométricas, se procederá a calificarlas, y de acuerdo con los resultados, se descartará a los candidatos que no cumplan con el perfil deseado y se continuará el proceso con los postulantes que han aplicado.
 - c. Seguidamente se elaborará un informe para el jefe solicitante, en el cual se realizará un resumen de los resultados obtenidos con la información que el candidato proporcionó en la solicitud de empleo,

la entrevista inicial, las evaluaciones técnicas y/o psicométricas, y cualquier otro elemento que se considere de importancia, con el propósito de presentarle una base para que él pueda escoger los candidatos que desea entrevistar.

5. Entrevista Jefe Inmediato: Consiste en la conversación que sostendrá el Jefe solicitante con los candidatos que Selección le ha proporcionado, a fin de verificar y conocer sus intereses, competencias y habilidades, para tomar una decisión de la persona que ocupará el puesto vacante.

- Procedimiento:

- a. Luego del análisis de los informes, el jefe solicitante coordinará con Selección las citas para entrevistar a los candidatos.
- b. El jefe solicitante procederá a entrevistar a los candidatos citados; asimismo, dependiendo de la plaza, se realizará alguna otra prueba técnica o práctica.
- c. Dependiendo de la jerarquía de la plaza, el candidato será entrevistado tanto por el jefe inmediato, como por el jefe del departamento, o bien en un panel de entrevistadores.
- d. Seguidamente a las entrevistas, el jefe solicitante deberá emitir una opinión escrita sobre los candidatos que considere deberían continuar con el proceso, y enviarla a Selección adjunta al expediente del candidato.

6. Complementación de Papelería: El candidato debe presentar a Selección la documentación necesaria para completar su expediente. Se entiende como expediente completo, la siguiente papelería:

- Currículum Vitae
 - Tres fotografías recientes
 - Fotocopia de certificado de carencia de antecedentes penales y policíacos (tres meses de vigencia)
 - Fotocopia de constancia de estudios, debidamente sellada y firmada por la autoridad competente (Certificado de nivel básico, diversificado, universitario)
 - Fotocopia de la cédula de vecindad completa y legible.
 - Constancias Laborales
 - Fotocopia de Licencia de conducir y Tarjeta de circulación para los puestos que lo requieran.
 - Fotocopia de tarjeta de pulmones o certificado médico para los puestos que lo requieran.
 - Tres cartas de recomendación.
 - Fotocopia del Carné del Nit
- Procedimiento:
 - a. Selección deberá solicitar la papelería a los candidatos, asimismo, coordinar la entrega de la misma.
 - b. Los documentos deberán ser cotejados contra originales, y es Selección de Personal la responsable de la veracidad de la papelería del expediente.
 - c. Si el candidato no fuera contratado o confirmado, o si fuese despedido, toda la papelería presentada quedará archivada y en poder de la institución.

7. Estudio Socioeconómico: Consiste en una investigación profunda realizada por la empresa, o por una entidad externa, a los candidatos que

hayan completado la papelería solicitada satisfactoriamente. Este estudio tiene por objetivo obtener la mayor información posible del candidato sobre los diferentes ámbitos de su vida (familiar, social, laboral, económico, entre otros).

- Procedimiento:

- a. Luego de completar los expedientes, Selección trasladará los datos de los candidatos al área de investigación de la empresa, o a la institución externa para coordinar las citas para los respectivos estudios.
 - b. El estudio socioeconómico recopilará información sobre diferentes aspectos de la vida de los postulantes, para luego confrontarla por diferentes medios: Referencias familiares, personales, vecinales y laborales; verificación crediticia, verificación de cédula de vecindad, registros penales y policíacos; visita domiciliar, entre otros.
 - c. El área de Investigación de la empresa o la institución externa, enviará el informe de los candidatos con las conclusiones respectivas para determinar si el candidato es Recomendable para contratación.
8. Selección Final: Esta etapa se lleva a cabo realizando un análisis final de comparación entre los postulantes. Selección deberá reunirse con el jefe solicitante para tomar la decisión final de la o las personas que ocuparán los puestos vacantes.
9. Contratación: Selección coordinará con el jefe inmediato la fecha para darle de alta al candidato. Selección será la responsable de comunicarse con el candidato para confirmarle la contratación, e indicarle cuándo debe presentarse a Recursos Humanos para completar la papelería de primer ingreso a la empresa e informarle la fecha de inicio de labores.

1.2.4.2 Concepto de Competencias

Según la Real Academia Española, existen seis diferentes acepciones para el término competencia¹³:

- Competencia como autoridad: Esta suele aparecer al referirse a qué asuntos, responsabilidades y obligaciones quedan bajo la competencia de una persona o figura profesional específicamente.
- Competencia como capacitación: Es utilizada para describir el grado de preparación, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje.
- Competencia como competición: Suele utilizarse para fijar estrategias sobre productos y servicios generados para rivalizar.
- Competencia como cualificación: Suele aparecer, principalmente, en el área de Recursos Humanos cuando se está determinando si un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como pertinentes para el puesto en cuestión.
- Competencia como incumbencia: Se utiliza para definir las tareas y funciones que son responsabilidad de un empleado, departamento o empresa.

Para efectos de la presente investigación, el concepto de competencia se define en las líneas que siguen: Las competencias son características personales observables en el trabajo a través de los comportamientos, habilidades y destrezas que en conjunto califican a una persona como capaz de obtener, realizar o desempeñar ciertos roles con éxito, utilizando la correcta actitud y estrategia, en función de la estructura y valores de una organización.

¹³ INTECAP. *Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral*. Pág.10.

Las competencias son una parte profunda de la personalidad, por lo tanto conocerlas puede llevar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Las competencias pueden originar o anticipar el comportamiento y el desempeño de las personas.

El autor francés Claude Levy-Leboyer, indica lo siguiente:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

1.2.4.3 Clasificación de las Competencias

- a. Competencias Básicas: Son comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de los principios, valores y códigos éticos y morales.

Las competencias básicas son adquiridas en forma sistemática y gradual¹⁴; primero, a lo largo de la vida, ya que la persona pertenece a un grupo social determinado e interactúa dentro de un mismo sistema de normas, comportamientos y actitudes. En segundo plano, el individuo adquiere estas competencias en la educación formal.

- b. Competencias Genéricas: Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar.

Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por experiencia obtenida en el centro de trabajo y pueden mejorar a través de programas de capacitación y educativos.

- c. Competencias Específicas: Son comportamientos laborales de índoles técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional.

Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.

¹⁴ Ibid. Pág. 15

1.2.4.4 Ventajas de la Metodología por Competencias Laborales

- La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, considerado esto como un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización
- En el modelo por competencias, al elaborar un perfil de puesto, se reúne un comité de evaluación que tiene como meta buscar los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato. En el modelo por competencias no se nombra un grupo de evaluadores, ya que lo define únicamente el personal de Recursos Humanos en función de las necesidades del puesto a nivel de operaciones o tareas específicas. La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo.

- Se utiliza en el modelo de competencias técnicas como inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros; que brindan otras opciones más que la entrevista estructurada.
- Inducción: El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que sólo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo, así, el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral.¹⁵
- Proceso de evaluación: Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.
- Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables sobre la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño.¹⁶
- Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no

¹⁵ Fernández I. & Baeza R. **Aplicación de modelo de competencias**: Artículo de revista.

¹⁶ Ibid.

fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo; de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

- En el área de Promoción y desarrollo, mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando, así, encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional.
- Compensaciones: La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización.
- Despido de personas: La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir de una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son

difícilmente entrenables y por razones de costo-beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo; por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas.

1.2.5 **Entrevista de Selección de Personal**

Se entiende por entrevista al dialogo entre una o más personas para conseguir información y evaluar las cualidades de un solicitante para un puesto determinado. La entrevista frente al resto de los instrumentos de selección, presenta una serie de ventajas, entre las que se pueden mencionar:

- Contacto cara a cara, permite al entrevistador reunir datos suficientes sobre el candidato.
- Flexibilidad y libertad que tiene el entrevistador para decidir no sólo si el candidato es idóneo o no para el puesto, sino que también puede elegir qué y cómo preguntar.

Todos los pasos del proceso de Selección son importantes; sin embargo, la entrevista es la técnica más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas¹⁷; aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato.

¹⁷ Chiavenato. Op. Cit. Pág. 250.

1.2.5.1 Tipos de Entrevista

Existen varios tipos de entrevista utilizados actualmente en el proceso de selección de personal:

- Entrevistas No Estructuradas: Permite la formulación de preguntas no previstas durante la conversación. Los entrevistadores inquieran sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.
- Entrevistas Estructuradas: Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo postulante debe responderlas. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.
- Entrevistas Mixtas: En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del candidato.
- Entrevistas de Solución de Problemas: Se centra en un asunto que se espera que sea resuelto por el postulante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.
- Entrevistas de Provocación de Tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

1.2.5.2 Preparación y desarrollo de la Entrevista

Un punto muy importante que debe tenerse en cuenta es que lo que haga el entrevistador y cómo lo haga tendrá un marcado efecto en las relaciones entre la empresa y sus clientes; de ahí la importancia que tiene el proceso de preparación previa de la entrevista; y, por lo tanto antes de iniciar una entrevista debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Preparación del ambiente físico: Debe mantenerse la iluminación y ventilación apropiadas, así como el ambiente en el que se va realizar la entrevista.
- Horarios y duración: Debe establecerse una misma duración para cada entrevista y tomar descansos cortos entre las mismas. Después de finalizada la entrevista, es importante anotar toda la información posible y realizar los informes correspondientes.
- Conocimiento del Puesto: Deben conocerse a detalle los requisitos y habilidades necesarios para el puesto; así como cualquier característica o requerimiento específico que se haya solicitado.
- Conocimiento de la organización y las políticas de la empresa: Debe ofrecerse un resumen sobre la organización y sus políticas, así como del impacto del puesto para la empresa.

Durante el desarrollo de la entrevista se debe considerar lo siguiente:

- Apertura de la entrevista: Mantenga un equilibrio con el candidato brindando un saludo inicial, agradecimiento por el interés y participación, además de una pequeña introducción sobre el tipo de entrevista.
- Rapport: Se debe establecer una relación de comodidad con el candidato; iniciar con algún tema antes de empezar directamente con

las interrogantes. Se debe tratar de conocer algún interés en particular del entrevistado.

- Evitar los silencios: Cuando se presenten periodos de tiempo muy prolongados e incómodos, debe replantearse la pregunta o de manera adecuada informar al candidato que no está obteniendo la información que se desea.
- Tomar notas: Se deben anotar aquellos aspectos de los que no se tenga información o complementen ciertos aspectos.

1.2.5.3 Diferencias entre el modelo de entrevista tradicional y el modelo de entrevista por competencias

- En el enfoque de entrevista tradicional se perciben los puestos de trabajo como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales, a diferencia, la entrevista por competencias busca que independientemente de las personas que los ocupan, intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades, tanto de clientes internos como de clientes externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.
- El modelo de entrevista por competencias se basa más en situaciones abiertas, ya que normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado. El modelo tradicional está basado en cuestionamientos específicos sobre la experiencia académica, laboral, familiar del

candidato, esperando una respuesta muy específica con lineamientos estructurados, donde no se espera que exprese vivencias definidas.

- Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo y se puede representar en un modelo de flujo causal que señala que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir una conducta y un resultado final. Los modelos causales ofrecen a los directores de empresas una forma fácil de evaluar los riesgos en la escogencia de los candidatos para un cargo. Con el método de entrevista tradicional no se tiene acceso a toda esta información, más que a los rasgos de carácter que se puedan observar durante el desarrollo de la misma.
- El modelo de entrevista por competencias puede ser válida a través de una segunda serie de entrevistas de incidentes críticos, aplicado a un nuevo grupo de personas y comprobar si las competencias identificadas se relacionan con la actuación de los trabajadores como fue identificada por el panel de expertos. El modelo tradicional no permite medir y comprobar características personales observables presentes durante la entrevista y que se busque se desarrollen durante el trabajo, a través de comportamientos, habilidades y destrezas.
- El modelo de entrevista por competencias proporciona una base para crear una serie de políticas y técnicas de recursos humanos para llevar a cabo las competencias identificadas y poder, así, cumplir con los objetivos y metas estratégicas planteadas por la organización. El modelo tradicional no proporciona bases para procesos como estos.

- El modelo de entrevista por competencias consta de componentes, los cuales no posee el modelo tradicional de entrevista y se mencionan a continuación: Representación gráfica, Clusters o grupos de competencias, nombre y definición de las competencias, Indicadores conductuales y ejemplos de comportamiento. La entrevista tradicional cuenta sólo con una secuencia como datos académicos, experiencia laboral, datos conductuales, etc.
- Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. La entrevista tradicional es una guía estructurada que busca obtener una breve reseña de los conocimientos de la persona, mas no considera comportamientos o las experiencias pasadas.

1.2.6 **Entrevista de Selección de Personal por Competencias**

La entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar el conjunto de capacidades que posee una persona, para determinar si ésta es competente en su desempeño presente o futuro. Su aplicación ha sido orientada básicamente hacia los procesos de selección y evaluación de personal. La estructura de una entrevista por competencias estará en función de las competencias que se pretenden evaluar, del propio individuo, del puesto que ocupa o habrá de desempeñar y de la organización a la que pertenece.¹⁸

¹⁸ Muñoz, Marcos. **Entrevista por Competencias Laborales**.
www.wikilearning.com/articulo/entrevistaporcompetencias

1.2.6.1 Objetivos de la Entrevista por Competencias

Como principales objetivos del modelo de entrevista por competencias laborales, podemos mencionar los siguientes:

- Incorporar nuevos criterios en el proceso de selección de Personal, donde las capacidades conductuales compartan protagonismo con las capacidades cognoscitivas o teóricas, logrando de esta manera identificar el talento de los candidatos desde perspectivas más completas.
- Elevar los indicadores del proceso de Selección mejorando los tiempos de respuesta y la efectividad en la contratación del personal, por medio de una nueva metodología de Entrevistas por Competencias Laborales.

1.2.6.2 Ventajas y Beneficios de su Utilización

En cuanto a las ventajas del modelo por competencias laborales, se puede mencionar que éste hace más efectivo el análisis, determinación, focalización, cumplimiento y facilitación de las competencias incidentes en las estrategias corporativas. Asimismo, esta técnica ayuda en la mejora continua de los procesos de RRHH (Selección, Evaluación, Capacitación, Desarrollo, Compensación, entre otros) modernizándolos, unificándolos y facilitando la comprensión de estrategias de las diferentes áreas de toda la organización.

El modelo por competencias también establece las bases de modelos más complejos de gestión, por ejemplo la gestión del talento, planes de sucesión, mapas de recorrido profesional, entre otros que se ambicione desarrollar en el futuro. Este modelo es de gran beneficio tanto para la empresa como para el personal, ya que genera empleabilidad, valor agregado

y desarrollo a los colaboradores, a través de la capacitación personalizada, integral y moderna.

II. TECNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 TECNICAS

2.1.1 Observación

Se inicio realizando una observación en las dos empresas donde se llevó a cabo la aplicación del programa; en este proceso de observación se tomó en cuenta, las áreas de trabajo, las plazas con mayor contratación de personal, las características del personal que forma parte de los departamentos donde se llevaron a cabo, más adelante, los procesos de selección. Asimismo, se utilizó la observación propiamente con los candidatos, en la implementación de la entrevistas por competencias laborales.

2.1.2 Observación Institucional

Esta técnica fue de utilidad para definir aspectos de espacio y lugar de trabajo para la aplicación del programa, así como iluminación, ventilación y materiales y equipo disponible.

2.1.3 Entrevista Semi Estructurada

Esta técnica se utilizó con el personal del departamento de Recursos Humanos, lo cual sirvió de apoyo para realizar un diagnóstico de la rotación de personal y definición de los procesos que se manejan en el área de reclutamiento y selección. Con esta base se revisaron las descripciones de puesto y la guía de entrevista tradicional.

2.2 INSTRUMENTOS

2.2.1 Cuestionario

Se aplicaron Cuestionarios a los colaboradores que conforman actualmente los departamentos donde se trabajó el modelo; asimismo, a los

jefes y supervisores, con el objetivo de recopilar información que contribuyera al proceso de análisis de los perfiles de puestos, y a la creación de las Guías de Entrevista por competencias.

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 Características de la Institución y de la población

3.1.1 Características de la Institución

Institución Agrícola:

Agrícola Guatemalteca Santa Elena (AGRIGUASE) es una empresa que pertenece a una corporación familiar llamada METROCORP; se ubica estructuralmente dentro del área agrícola; dedica sus 5 fincas al cultivo de caña y a la ganadería, ubicadas en la región sur del país. Su administración central se encuentra en la zona 11 de la ciudad Capital, donde se llevan a cabo los procesos de logística y negociaciones con el exterior del país para la venta y exportación de sus productos. Cuenta con un personal altamente calificado y en constante capacitación; se enfoca en mejorar cada un de sus procesos para brindar a los clientes productos de calidad y mantenerse en constante crecimiento a nivel económico y a nivel empresarial.

Institución Bancaria:

Bac Credomatic GE es una Institución Bancaria, con más de 30 años de operar en Guatemala; líder en productos financieros. BAC | Credomatic GE Network es reconocido actualmente dentro de los diez primeros Bancos del sistema; asimismo, es el mayor emisor de tarjetas de crédito en la región centroamericana, tanto en tarjetas locales como internacionales con licencia de MasterCard y VISA; es también único emisor y adquiriente de la marca American Express en Guatemala; y, a través de su subsidiaria en Miami procesa crédito y tarjetas de débito para más de 50 bancos localizados en 18 países de América del Sur, Central, Estados Unidos y Caribe.

3.1.2 Características de la Población

Institución Agrícola:

La población con la que se trabajó en la institución Agrícola fue con candidatas para el área de administración, específicamente, en el puesto de Secretaria de Gerencia. Puestos similares a éste hay tres que son los que se encargan de mantener constante comunicación entre la dirección general y los puestos de mandos medios y bajos. Las postulantes para esta plaza están comprendidas dentro del rango de edad de 19 a 30 años de edad y de género femenino. Su nivel de escolaridad es nivel diversificado, de clase socioeconómica de nivel medio. De preferencia se buscan con estudios universitarios, aunque el 80% deja los estudios al segundo año de laborar en el puesto.

Institución Bancaria:

La población con la que se trabajó en la institución Bancaria fue con candidatos del departamento de Ventas, el cual está conformado por 8 equipos de 15 Ejecutivos de Ventas cada uno, liderados cada uno por un Supervisor de Ventas. Los candidatos a Ejecutivos de Ventas están comprendidos entre las edades de 18 a 45 años de edad, de ambos géneros. Su nivel de escolaridad es de Nivel Medio en un 70% y el 30 % posee estudios universitarios; pertenecen al grupo social de clase media.

3.2 Presentación del Manual

3.2.1 Operativización

Fase I

Se dio inicio con la observación y análisis de las dos instituciones y los procesos que se utilizaban, donde se sentaron las bases para definir las necesidades básicas para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Fase II

Se eligieron 2 plazas para la aplicación del modelo; en la empresa bancaria se trabajó con Ejecutivos de Ventas, y en la institución agrícola, se trabajó en la selección de Secretarias (atención al cliente); ya que eran los puestos con mayor rotación de personal. Los perfiles de ambos puestos fueron analizados para estudiar los requerimientos actuales que las instituciones solicitan para la contratación de los puestos mencionados y posteriormente, se procedió a la actualización de los mismos.

Fase III

Se seleccionó en cada empresa, un grupo de dieciséis (16) candidatos, el cual se dividió en dos sub-grupos, de modo que el grupo A, fue evaluado con el modelo Tradicional de Entrevista, y el grupo B, se evaluó con la Guía de Entrevista por Competencias Laborales.

Fase IV

El grupo seleccionado, cumplió con los requisitos que especifica el perfil de puesto diseñado, tales como, aspectos de experiencia laboral y escolaridad. Seguidamente de la aplicación de las entrevistas a ambos grupos, se realizó el análisis respectivo de cada proceso; y se procedió a comparar los

resultados entre ambas aplicaciones de los modelos de entrevista, contratando a los candidatos potenciales de cada grupo. Se procedió a medir la efectividad del proceso por medio de dos indicadores Tiempo de Respuesta y Efectividad de la Contratación; el primero fue medido al finalizar cada proceso de selección, y el indicador Efectividad de la Contratación se midió dos meses después de confirmadas las plazas.

3.2.2 Diseño de Guía de Entrevista por Competencias Laborales

El proceso de elaboración de las guías de entrevista por competencias laborales, se realizó por medio de los pasos descritos a continuación:

- a. Establecimiento de los perfiles de los puestos: Se analizaron los perfiles de los puestos que se encuentran vacantes; asimismo, se establecieron las competencias que iban a ser evaluadas posteriormente. El perfil del puesto se define como la descripción de los requerimientos necesarios (conocimientos, habilidades y cualidades) para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo. Cada puesto debe contar con un perfil de competencias que sirve para evaluar el ajuste persona-puesto.

El perfil del puesto fue elaborado con los siguientes contenidos:

Identificación:

- Título del puesto
- Departamento/ Área
- Ubicación

Descripción:

- Naturaleza del puesto
- Atribuciones y Responsabilidades
- Relaciones de trabajo

Perfil:

- Escolaridad
- Formación complementaria
- Experiencia en el puesto
- Habilidades y Destrezas
- Competencias Laborales
- Métodos de Evaluación

- b. Criterios de Selección: en la entrevista tradicional los criterios para evaluar a un candidato eran muy generales y ambiguos, al considerar datos académicos, experiencia laboral, datos conductuales durante la entrevista y los comentarios del entrevistador. Después de la revisión del perfil del puesto y de acuerdo con las competencias que requiere el mismo, se procedió a escoger las preguntas para evaluar cada competencia. Es recomendable evaluar por entrevista un máximo de cinco competencias, por lo que se escogieron las que se consideraron clave para el desempeño de las funciones del puesto; el tiempo aproximado por evaluación de competencia fue de 10 minutos. También se establecieron en esta fase, los indicadores de comportamiento y las escalas de puntuación.

Cada indicador tiene un peso porcentual asociado, los cuales son asignados según el grado de importancia de estos dentro de la competencia global; por lo tanto, el entrevistador después de leer sus

anotaciones, procedió a relacionar esta información con los indicadores establecidos, y señaló si el candidato presentaba esta condición o no.

Para poder establecer si el candidato presentaba la competencia en los términos que se establecieron en los criterios de selección, se comparó el resultado final de la suma de los porcentajes asignados a cada indicador.

- c. Formulario de Entrevista: A continuación se procedió a diseñar el formulario de la entrevista , el cual consta de las siguientes partes:
 - Datos Generales del candidato
 - Etapa de Rapport
 - Desarrollo, dividido en 2 partes: A) Preguntas generales para verificar datos de formación académica, experiencia laboral, razones de salida, idiomas, manejo de paquetes de cómputo, etc. B) Preguntas específicas de carácter situacional, que pretenden recopilar información sobre la evidencia o no de una determinada competencia.
 - Observaciones y cierre
- d. Evaluación y Toma de decisión: Después de finalizada la entrevista y de verificar que se tomaron las notas necesarias para evaluar las competencias y demás datos contemplados en la entrevista, se procedió a realizar la verificación de la evidencia o no de las competencias y su relación con la escala de puntuación seleccionada. De acuerdo con esto se tomó la decisión para continuar el proceso de selección con el candidato, o descartarlo del mismo.

En base al perfil, se desarrolló una selección de competencias que son las que más se acoplaron al puesto. Se le asignaron indicadores a cada

una de las preguntas para validar las competencias con el siguiente esquema:

Descripción del proceso:

- Se estipulo un tiempo de 30 a 40 minutos para el desarrollo de la entrevista.
- Se evaluaron 3 competencias que son indicadores potenciales y 2 genéricas para observar otros aspectos importantes.
- Las preguntas fueron divididas por secciones donde se pueden tomar notas de las respuestas del candidato.
- Se evaluó cada competencia por separado.
- Se conjugaron las preguntas para combinar las competencias elegidas para el puesto.
- Se realizó una sumatoria de los punteos de todas las competencias para asignar el punteo final (60%) en esta sección al candidato.
- Se comparó entre los candidatos para elegir a los más calificados para ocupar el puesto

PERFIL DE PUESTO

Empresa Agrícola: **Secretaria de Gerencia**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS AGRIGUASE

Identificación	
Título del Puesto:	Secretaria de Gerencia
Departamento:	Administración
Área:	Recursos Humanos
Ubicación	Oficinas de Zona 11
Inmediato superior:	Director de Área Agrícola
Subalternos:	Personal de mantenimiento
No. De personas en el puesto: 3	
Código del Puesto:	Pendiente asignación
Descripción	

Naturaleza del puesto

Puesto de carácter administrativo, que consiste en el seguimiento de procesos de interés para la gerencia y atención al cliente.

Atribuciones y Responsabilidades

- Realizar solicitudes de presidencia, Departamento de Contabilidad y compras, entre otros
- Recibir y Enviar la correspondencia de presidencia.
- Elaboración, Revisión y Archivo de informes, notas, memos, dictados u otros.

- d) Llevar el control de llamadas telefónicas por medio de reportes del tarificador.
- e) Llevar control de las contraseñas de pago.
- f) Supervisión, control y coordinación de actividades laborales con el grupo de trabajo.
- g) Realización de liquidación de caja chica, además de requisiciones de papelería, útiles de oficina y despensa.
- h) Organizar y archivar carpetas para reuniones de comité de producción.
- i) Llevar control de tarjetas de circulación de los vehículos de la corporación.
- j) Realizar tramite de compra de calcomanías en el momento que corresponda, de vehículos de Transersa.
- k) Llenar información de vales de combustible para los pilotos de la corporación y para los viajes necesarios.
- l) Proporcionar contraseñas los días asignados de todas las empresas.
- m) Trasladar facturas a encargado de enviar la papelería, dejando constancia de recibido.
- n) Recepción de pedidos de despensa, para fincas JP y Santa Elena, exigiendo las respectivas requisiciones.
- o) Coordinar pedidos de Alimentos para mascotas (Canes) de las distintas empresas.
- p) Dar seguimiento a los trámites relacionados con la aseguradora de los vehículos de la empresa.
- q) Elaborar en tiempo de cosecha de café, reporte de producción del día.
- r) Elaborar reporte diario de personal de las fincas de AGRIGUASE.
- s) Estar pendiente de la entrada y salida de papelería de las diferentes oficinas y realizar la distribución correspondiente de la misma.
- t) Llevar el control de caja chica, papelería, insumos de oficinas, requisiciones entre otros.

- u) Supervisión y mantenimiento de la fotocopidora.
- v) cambiar en forma anual los archivos y colocarlos de forma eficiente y rápida ubicación.
- w) Petición y control de insumos alimenticios de canes.
- x) Responsable de entregar las contraseñas correlativas por facturas recibidas
- y) Responsable de elaborar vales de combustible y llenar registro en los fólder correspondientes.

Relaciones de Trabajo

Externo:	Clientes, proveedores.
Interno:	Personal de la empresa.
Vertical hacía arriba	Director de área agrícola, gerente de compras, gerente de RRHH, Gerente financiero.
Vertical hacia abajo	Personal de mantenimiento, seguridad y otros.
Autoridad	Con su grupo de trabajo, tomando decisiones con suma responsabilidad, conocimiento y experiencia. Con previa autorización de la Gerencia.

Perfil del Puesto

Escolaridad:	Titulo de Secretaria Bilingüe, Comercial Oficinista u Ejecutiva.
---------------------	--

Experiencia: Poseer dos año como mínimo de experiencia en puestos similares

Formación: Conocimientos generales de atención al cliente y administración de personal.

Habilidades y Destrezas:

Intelectual:

Controlar
Organizar
Calcular
Concentración
Coordinación
Seguimiento de Instrucciones Específica
Poseer Habilidad con equipo de oficina y paquetes software
Atención al Cliente
Buenas Relaciones Humanas.

Horario: Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 horas

Rango Salarial: Q. 2,500.00

Rango de Edad: Entre 19 a 30 años

Genero: Femenino

Otros Requisitos: Trabajar bajo presión y en base a los objetivos. Buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, eficiente. Don de mando y autoridad para lograr que se alcance las metas.

Confianza en los superiores:

Es la habilidad de intercambiar ideas con sus jefes inmediatos. Presenta alta capacidad de comunicación y cooperación, recepción de ideas e instrucciones, disciplina, manejo de emociones. Muestra sociabilidad, comprensión y nivel de flexibilidad y adaptación que posee la persona ante las distintas situaciones de trabajo. Se puede medir en su grado de dependencia/independencia de refuerzo externo, nivel de adaptación a las normas y culturas.

Dirección de personal:

Es la habilidad asumir el liderazgo y ejercer control sobre otros. Inicia acciones, guía y asume responsabilidades. Está presente en personas extrovertidas con necesidad de ejercer control sobre los demás.

Resolución de problemas:

Es la habilidad de detectar y solventar problemas objetiva e inferencialmente; utilizando los recursos disponibles e identificando puntos de mejora. Una persona con esta competencia nunca se conforma con respuestas superficiales; tiene una excelente capacidad de análisis y resuelve con gran efectividad los problemas de mayor complejidad.

Interés por el cliente:

Es la habilidad de ofrecer a los clientes un trato personalizado y de excelencia, facilitado por el conocimiento previo que se tenga de él, y por el interés que muestre al atenderle. La actitud de servicio y disposición

de ayuda son una constante en el comportamiento cotidiano de una persona que posee esta competencia.

Calidad Total y rediseño:

Trabaja bien en situaciones que requieren estar abierto a nuevas ideas y experiencias. Está atento a nuevas oportunidades de aprendizaje. Resuelve situaciones nuevas con ideas innovadoras y creativas. Piensa en forma estratégica. Apoya y dirige el cambio organizacional. Se relaciona con la actitud abierta ante lo nuevo y con la capacidad intelectual general. Se focaliza en alcanzar los resultados esperados y los objetivos de su trabajo. Trabaja cómodamente por objetivos. Está atento a nuevas oportunidades para su desarrollo y progreso en su carrera laboral. Se relaciona con la motivación de logro.

Indicadores

Arqueos de valores a su cargo
Control y seguimiento del área bajo su cargo
Cumplimiento de la distribución y asignación
Reclamos, comentarios o sugerencias

Métodos de Evaluación

Informe de Auditoria
Reporte de Reclamos recibidos
Evaluación de procedimientos cumplidos
Evaluación de desempeño
Clima organizacional

Tabla de Ponderación:

Nombre del puesto: Secretaria de Gerencia

Departamento: Gerencia de Área Agrícola

VALOR	TOPICO	REQUISITOS	PUNTEO
30%	Educación	Titulo de Secretaria Bilingüe, Comercial Oficinista u Ejecutiva.	30%
25%	Formación	Atención al Cliente	15%
		Administración de personal	10%
20%	Habilidades	Confianza con los superiores	20%
		Dirección de personal	
		Resolución de Problemas	
		Interés por el cliente	
		Calidad total y rediseño	
25%	Experiencia	2 años en puesto similar (no indispensable)	25%
100%			

NOTA MINIMA PARA APROBAR COMPETENCIAS 80% SOBRE EL 20%
QUE APARECE EN LA TABLA

PERFIL DE PUESTO

Empresa Bancaria: **Ejecutivo de Ventas**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS BAC CREDOMATIC

Identificación

Título del Puesto:	Ejecutivo de Ventas
Departamento:	Ventas y Mercadeo
Área:	Venta Directa
Ubicación:	Oficinas Centrales zona 12 Guatemala
Inmediato superior:	Supervisor de Ventas
Supervisa a:	Ninguno
No. De personas en el puesto:	120

Descripción

Naturaleza del puesto

Promover y colocar en el mercado financiero a través de la Venta Directa, productos de tarjetas de crédito.

Atribuciones y Responsabilidades

- a. Atender adecuadamente a los clientes, brindando toda la información oportuna y necesaria para la colocación de los productos
- b. Ofrecer a los clientes los beneficios de los productos financieros de forma clara, agradable y persuasiva

- c. Llenar adecuadamente los formularios de solicitud de los diferentes productos financieros ofrecidos a los clientes
- d. Completar la documentación necesaria del cliente para adjuntarla al formulario de solicitud del producto
- e. Trasladar los formularios debidamente llenos y la documentación completa al área de Créditos, para su verificación y trámite respectivo
- f. Brindar atención y seguimiento a cada cliente en el proceso de aprobación del producto solicitado
- g. Asistir a las reuniones convocadas por su jefe inmediato para la actualización de datos de planilla, control de comisiones y seguimiento de metas de venta mensuales
- h. Llevar adecuado control y confidencialidad de la información y documentación que se maneje

Relaciones de Trabajo

Externo	Clientes potenciales y clientes ya establecidos para brindar servicio de post venta
Interno	Personal de la empresa
Vertical hacia arriba	Supervisor de Ventas, Jefe de Venta Directa, Gerente de Ventas y Mercadeo
Vertical hacia abajo	Ninguno
Autoridad	Toma de decisiones en casos individuales de baja responsabilidad, en problemas mayores debe consultar a jefe inmediato

Perfil del Puesto

Escolaridad:	Titulo a Nivel Medio
Experiencia:	En ventas (de preferencia en productos financieros)
Formación	
Complementaria:	Conocimiento en técnicas de venta y servicio al cliente (no indispensable)
Habilidades y	
Destrezas:	Inglés básico (comunicación, lectura y escritura) Conocimiento de Office Buenas relaciones interpersonales
Otros:	Horario: Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 horas Salario mensual: Q1730.00 + comisiones Rango de edad: Entre 18 a 50 años Género: Masculino o Femenino

Competencias Laborales

Agudeza Comercial:

Es la capacidad de diseñar e implementar nuevas y mejores prácticas que maximicen el desempeño de las empresas y organizaciones, a través del amplio conocimiento del negocio y de las tácticas y estrategias de la competencia. Una persona con esta competencia debe crear, mantener y desarrollar efectivas redes comerciales, que involucren tanto a los clientes como a los competidores, con los que mantiene relaciones cercanas que le generan constantemente oportunidad de negocios exitosos.

Obtención de Resultados:

Mide la capacidad de una persona para alcanzar y superar los objetivos propuestos. Implica un alto nivel de compromiso, esfuerzo, efectividad y exigencias, tanto de si mismo como de los demás. Una persona con esta competencia debe ser ambiciosa, constante, con seguridad en sí mismo y en obtener las metas propuestas.

Interés por el Cliente:

Es la habilidad de ofrecer a los clientes un trato personalizado y de excelencia, facilitado por el conocimiento previo que se tenga de él; y por el interés que muestre al atenderle. Una persona con esta competencia se caracteriza por que su actitud de servicio y disposición de ayuda son una constante en su comportamiento cotidiano.

Creatividad:

Es la capacidad de generar opciones e ideas nuevas, tanto de productos como de procesos o gestiones, a través de innovación y el enlace de conocimientos. Una persona con esta competencia busca la mejora continua y tiene facilidad para hacer conexiones entre conceptos aparentemente no relacionales, generando ideas eficaces.

Negociación:

Es el talento para producir las relaciones deseadas, obteniendo acuerdos de beneficio para si mismo, haciendo uso de la influencia, lo que permite que las otras partes actúen de la forma que se desea. Una persona con esta competencia es capaz de hacer cambiar a una persona de posición con mucha facilidad, a través de argumentos y del carácter con el que expone sus ideas.

Métodos de Evaluación:

Reporte de Metas de Venta

Evaluación del Desempeño

Auditoria Interna

Tabla de Ponderación:

TÓPICO	REQUISITOS	VALOR
Escolaridad	Titulo a Nivel Medio	20%
Experiencia	En ventas (de preferencia en productos financieros)	30%
Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none">▪ Agudeza Comercial▪ Obtención de Resultados▪ Interés por el Cliente▪ Creatividad▪ Negociación	50%

NOTA MINIMA PARA APROBAR COMPETENCIAS 80% SOBRE EL 50%
QUE APARECE EN LA TABLA

3.2.3 INSTRUMENTOS

Se encuentran a continuación las Guías de Entrevista por Competencias Laborales diseñadas según el proceso indicado anteriormente, y aplicadas en el proceso de selección de personal en las dos empresas. Se encuentra también la Guía Tradicional de Entrevista utilizada anteriormente.

GUÍA TRADICIONAL DE ENTREVISTA (PARA EMPRESA BANCARIA Y AGRICOLA)

RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA	
NOMBRE DEL PUESTO	
NOMBRE DEL CANDIDATO	
DATOS ACADEMICOS	
DATOS DE EXPERIENCIA DE TRABAJO	
DATOS CONDUCTUALES	
COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR	
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	CARGO :
FECHA:	
FIRMA :	

GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Empresa Agrícola: **Secretaria de Gerencia**

AGRIGUASE
agropecuaria guatemalteca santa elena, s.a.

**RECURSOS HUMANOS
SELECCIÓN DE PERSONAL**

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES	
Nombre de la candidata:	
Nombre del puesto:	Secretaria de Gerencia
Departamento/ área a la que aplica	Administración / Área Agrícola
Nombre del entrevistador	Ericka Girón Rodríguez
Fecha:	

Competencia: CONFIANZA CON LOS SUPERIORES
1. ¿Alguna vez un gerente de mayor nivel lo ha retado? ¿Como respondió? ¿Cómo se llegó a esa situación?
2. ¿Hábleme sobre alguna vez en que su comodidad en la relación con alta gerencia funcionó bien? ¿Cómo se sintió? ¿Se repitió nuevamente?
3. ¿Quién es la persona de mayor nivel o más importante que ha conocido? ¿Como se sintió al estar con esa persona? ¿Cómo reaccionó?
4. ¿Alguna vez ha tratado de ayudar a alguien a sentirse mejor al tratar con los superiores? ¿Cómo lo logro?
5. ¿Que tanto de su éxito se debe a su capacidad de confiar y relacionarse con sus superiores? ¿Como se ha relacionado con sus superiores anteriores?

Competencia: DIRECCION DE PERSONAL
1. ¿Cuándo el grupo está confundido o trabajando en muchas cosas a la vez? ¿Qué hace para retomar el enfoque?
2. ¿Alguna vez ha tomado el mando de un equipo que anteriormente fue mal manejado? ¿Cómo mejoró la situación?:
3. ¿Alguna vez ha asistido a un curso de manejo de personal? ¿Qué lo impulso a asistir? ¿Qué fue lo que más le gustó? ¿Que fue lo primero que puso en práctica luego de recibir el curso?
4. ¿Hubo algún momento en que usted no era bueno dirigiendo a otros? : ¿Cómo lo superó?
5. ¿Qué tan diferente puede ser usted al dirigir a otros, a través de diferentes situaciones? ¿Por qué?

Competencia: RESOLUCION DE PROBLEMAS
1. ¿Cuánto tiempo se toma para definir los elementos de un problema? Deme un ejemplo.
2. Cuénteme sobre alguna ocasión en la que usted delegó la solución de un problema porque no sabía la respuesta ¿Qué sintió? ¿En quien confió?
3. Cuénteme sobre alguna vez en que al solucionar un problema, creó otro. ¿Qué fue lo que sucedió?

4. Cuénteme sobre alguna ocasión en la que dio solución de forma parcial a un problema y al tener más tiempo regresó para encontrar la solución completa.
5. Pregunta ¿Cuáles son algunos de los problemas más difíciles que ha resuelto?

Competencia: INTERES POR EL CLIENTE
1. ¿Usted se apega por completo a los procedimientos al tratar con clientes? ¿Por qué?:
2. ¿Desarrolla relaciones personales con sus clientes? ¿De qué forma?
3. ¿Qué tan cómodo se siente al conocer nuevas personas? ¿Por qué?
4. ¿Cómo maneja una queja injustificada por parte de un cliente? ¿Ha tenido experiencias de este tipo se situación?
5. Compare a su mejor y peor cliente

Competencia: CALIDAD TOTAL Y REDISEÑO
1. ¿Alguna vez ha tomado parte de un proceso de implementación de un sistema de calidad? Hábleme acerca de eso
2. ¿Alguna vez ha sugerido hacer cambios en un proceso de trabajo que su jefe había aprobado? ¿Cómo manejo la situación?

3. Cuénteme de alguna ocasión en que implementó un nuevo sistema para mejorar la calidad de un producto o servicio.
4. ¿Cuál ha sido la mejora más significativa que ha tenido que hacer en un proceso de trabajo?
5. ¿Cuál ha sido el peor proceso de trabajo que ha experimentado? ¿Por qué?

Sumatoria de competencias

Competencia (60%) de proceso de selección:		CONFIANZA CON LOS SUPERIORES		
INDICADORES		Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%		Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%				
3 Presencia de a 1-100%				
4 Presencia de a 1-100%				
5 Presencia de a 1-100%				
Otros				
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias		

Competencia (60%) de proceso de selección:		DIRECCION DE PERSONAL		
INDICADORES		Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%		Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%				
3 Presencia de a 1-100%				
4 Presencia de a 1-100%				
5 Presencia de a 1-100%				
Otros				
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias		

Competencia (60%) de proceso de selección:	RESOLUCION DE PROBLEMAS		
INDICADORES	Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%	Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%			
3 Presencia de a 1-100%			
4 Presencia de a 1-100%			
5 Presencia de a 1-100%			
Otros			
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias	

Competencia (60%) de proceso de selección:	INTERES POR EL CLIENTE		
INDICADORES	Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%	Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%			
3 Presencia de a 1-100%			
4 Presencia de a 1-100%			
5 Presencia de a 1-100%			
Otros			
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias	

Competencia (60%) de proceso de selección:	CALIDAD TOTAL Y REDISEÑO		
INDICADORES	Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%	Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%			
3 Presencia de a 1-100%			
4 Presencia de a 1-100%			
5 Presencia de a 1-100%			
Otros			
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias	

Firma de entrevistador:_____

GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Empresa Bancaria: **Ejecutivo de Ventas**



**RECURSOS HUMANOS
SELECCIÓN DE PERSONAL**

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES	
Nombre del Candidato:	
Nombre del Puesto para el que aplica:	Ejecutivo de Ventas
Departamento/Área que solicita la vacante:	Ventas
Nombre del entrevistador:	Suzanne Orellana Meléndez
Fecha:	

Competencia: Agudeza Comercial
1. Hábleme acerca de los negocios más y menos exitosos para los que ha trabajado.
2. Hábleme acerca de estrategias de venta que usted ha utilizado anteriormente, y que le han funcionado.
3. ¿Qué tácticas emplea usted para conseguir nuevos clientes? ¿Cuáles son sus fuentes de información?
4. ¿Desde su punto de vista, cuáles son los mayores errores que se pueden cometer en un proceso de venta?
5. ¿Por qué le interesa trabajar en una compañía como la nuestra? ¿Qué ventajas considera que tiene trabajar con nosotros?

Competencia: Obtención de Resultados
1. Cuénteme sobre alguna ocasión en que obtuvo resultados en contra de las probabilidades.
2. Cuénteme sobre alguna ocasión en que obtuvo resultados que superaron las expectativas que todos tenían, incluso las suyas.
3. ¿Cuál fue su último logro laboral o académico? ¿Cómo lo consiguió?
4. ¿Cuándo fue la última vez que fracasó en algo? ¿Cómo reaccionó? ¿Qué acciones ejecutó?
5. ¿Se considera una persona competitiva? ¿Por qué?

Competencia: Interés por el Cliente
1. Usted se apega por completo a los procedimientos al tratar con clientes? ¿Por qué?
2. ¿Desarrolla relaciones personales con sus clientes? ¿De qué forma?
3. ¿Alguna vez ha violado alguna regla o procedimiento para poder cumplirle a un cliente? ¿Qué sucedió?
4. Cuénteme sobre alguna ocasión en que usted excedió las expectativas de su cliente.

5. ¿Cómo maneja una queja injustificada por parte de un cliente?

Competencia: Creatividad
1. ¿Prefiere que sus funciones sean limitadas e impuestas, o ser usted mismo el que determine dentro de ciertos parámetros sus actividades y administre su tiempo?
2. ¿Considera que la imaginación ha sido importante en su desempeño laboral? De un ejemplo.
3. Hábleme sobre alguna nueva estrategia que usted creó.
4. Hábleme sobre algún procedimiento de trabajo que usted creó para resolver un viejo problema. ¿Cómo encontró esa solución?
5. ¿Cuál cree que ha sido su contribución más creativa en el ámbito laboral? ¿Por qué?

Competencia: Negociación
1. Cuando usted es parte de un equipo de negociación ¿Qué rol acostumbra tomar?
2. ¿Cómo se prepara cuando sabe con anticipación que una negociación será difícil? ¿Por qué lo hace de esa forma?

3. ¿Cuál fue la última negociación importante en la que se vio involucrado? ¿Obtuvo los resultados que estaba buscando?
4. ¿Cuándo fue la última vez que logró que alguien cambiara su punto de vista ante alguna situación de importancia para la vida del involucrado? ¿Cómo acontecieron los hechos?
5. ¿Qué es lo que persigue usted en una negociación? ¿Cómo comienza?

Sumatoria de competencias

Competencia (60%) de proceso de selección:		AGUDEZA COMERCIAL		
INDICADORES		Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%		Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%				
3 Presencia de a 1-100%				
4 Presencia de a 1-100%				
5 Presencia de a 1-100%				
Otros				
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias		

Competencia (60%) de proceso de selección:		OBTENCIÓN DE RESULTADOS		
INDICADORES		Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%		Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%				
3 Presencia de a 1-100%				
4 Presencia de a 1-100%				
5 Presencia de a 1-100%				
Otros				
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias		

Competencia (60%) de proceso de selección:	INTERÉS POR EL CLIENTE		
INDICADORES	Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%	Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%			
3 Presencia de a 1-100%			
4 Presencia de a 1-100%			
5 Presencia de a 1-100%			
Otros			
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias	

Competencia (60%) de proceso de selección:	CREATIVIDAD		
INDICADORES	Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%	Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%			
3 Presencia de a 1-100%			
4 Presencia de a 1-100%			
5 Presencia de a 1-100%			
Otros			
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias	

Competencia (60%) de proceso de selección:	NEGOCIACIÓN		
INDICADORES	Evidencia		
1 Presencia de a 1-100%	Si	%	No
2 Presencia de a 1-100%			
3 Presencia de a 1-100%			
4 Presencia de a 1-100%			
5 Presencia de a 1-100%			
Otros			
Total porcentual:	Total	Puntaje final de competencias	

Firma de entrevistador:_____

3.2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

	Empresa Bancaria		Empresa Agrícola	
	Grupo A	Grupo B	Grupo A	Grupo B
	Modelo Tradicional	Modelo por Competencias	Modelo Tradicional	Modelo por Competencias
Candidatos en proceso	8	8	8	8
Contratados	4	4	2	2
	Indicadores		Indicadores	
Tiempo de respuesta	15 Días	12 Días	10 Días	8 Días
	20% Reducción de tiempo		20% Reducción de tiempo	
Efectividad de contratación (Completo tiempo de prueba de 2 meses)	2	4	1	2
	50%	100%	50%	100%

Criterios de Selección:

Modelo Tradicional: Se utilizó un marco de preguntas predeterminadas para identificar los datos académicos, experiencia laboral y datos conductuales para identificar si la persona coincidía con el perfil establecido.

Modelo por competencias: Se utilizó una guía destinada a identificar Las competencias establecidas en el perfil que en conjunto califican a una persona como capaz de obtener, realizar o desempeñar el puesto con éxito, utilizando la correcta actitud y estrategia, en función de la estructura y valores de una organización.

INDICADOR DE TIEMPO DE RESPUESTA:

En la entidad bancaria, de un 50% de candidatos contratados en el proceso de reclutamiento y selección por medio del modelo de entrevista tradicional, se demoró 15 días para que la persona se confirmará e iniciará

labores. Con el otro 50%, contratados por medio del modelo por competencias, el proceso tuvo una duración de 12 días para llenar la plaza. **Reduciéndose, así, con el modelo por competencias, tres días, representando un 20% de reducción de tiempo para llenar la plaza.**

De igual manera, en la entidad Agrícola, se contrataron a un 50% de los candidatos evaluados con cada modelo, y se redujo de 10 días con el modelo tradicional de entrevista, a 8 días con el modelo por competencias, **representando una reducción del 20% en el tiempo de respuesta.**

Como conclusión, se determina que es mucho más efectivo el modelo por competencias, ya que se concluye el proceso de reclutamiento y selección en menor tiempo y se obtiene al candidato idóneo para la plaza en un 20% menos de tiempo que con el modelo tradicional de entrevista.

INDICADOR DE EFECTIVIDAD DE CONTRATACIÓN

En el proceso realizado en la entidad bancaria, de 4 candidatos contratados con el modelo tradicional de entrevista, únicamente dos personas llegaron a cumplir con los dos meses de prueba requeridos para medir la efectividad del proceso. Con el modelo de entrevista por competencias se logró establecer la permanencia de los 4 candidatos hasta el momento de cumplir los dos meses, con un **100% del nivel de efectividad del modelo.**

En la entidad agrícola de dos personas contratadas en cada proceso de selección, por medio del modelo tradicional sólo el 50% llegó a cumplir con el tiempo de prueba; a su vez con el modelo por competencias se cumplió con el 100% de efectividad en la contratación.

Se puede establecer que es, en un 100%, más efectivo la utilización del modelo por competencias para cumplir con la efectividad de la contratación en comparación con el modelo tradicional, cuyo logro de efectividad únicamente alcanzó un 50%.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El modelo de Entrevista por Competencias Laborales es más efectivo que el modelo Tradicional de Entrevista, ya que el Tiempo de Respuesta para cubrir una vacante es menor y la Efectividad de Contratación se ve reflejada en la baja del Índice de Rotación de personal.
- El modelo por Competencias Laborales es una herramienta con la cual nos podemos apoyar, tanto para el desarrollo del proceso de Selección de Personal, como también, para los procesos de Evaluación, Capacitación, Desarrollo Humano, Compensación, entre otros.
- El modelo de Entrevista por Competencias Laborales es de gran utilidad, ya que nos permite averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente posee el candidato, por medio de la exploración en la cual podemos descubrir los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves que ha utilizado con anterioridad.
- El tiempo que se invierte durante una entrevista es más reducido cuando se utiliza el modelo por competencias, ya que se cuenta con una guía específica de puntos a identificar; mientras que en un modelo tradicional, el proceso toma más tiempo sin tener una estructura específica.

- El proceso de Inducción al puesto y área de trabajo es mucho más específico fortaleciendo los conocimientos que el candidato requiere y mucho mejor enfocado a las conductas específicas menos desarrolladas del candidato.
- El poseer un perfil más completo, que contiene las características idóneas que debe poseer el candidato coadyuva a tomar decisiones más objetivas en cuanto a la contratación, sin mayor influencia o subjetividades del entrevistador, ya que se enfoca en la ausencia o presencia de los comportamientos específicos.
- El perfil del modelo por competencias es mucho más completo y complejo ya que se establece un comité de evaluación que permite cubrir la mayoría de las necesidades del puesto.
- El proceso de Capacitación es mucho más específico, debido a que se fortalecen las áreas débiles, ahorrando energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tienen directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- El modelo de selección de personal por competencias permite la utilización de herramientas estructuradas que funcionan de una forma más efectiva para identificar comportamientos específicos en los candidatos, que sirven de predictores de desempeño para enfocar específicamente los temas de una inducción en un puesto o área.

4.2 RECOMENDACIONES

- Los Perfiles de Puesto en una organización deben ser revisados cada seis meses para actualizar la información de los requerimientos que cada puesto solicita, ya que conforme las empresas evolucionan y crean nuevas políticas; asimismo, el personal debe crecer de la mano de la organización en busca de la excelencia.
- La elaboración de una Guía de Entrevista por Competencias Laborales debe trabajarla RRHH, conjuntamente con el jefe o Supervisores de área del puesto que se va evaluar, para integrar ideas respecto a los conocimientos, habilidades y destrezas con que debe contar el candidato idóneo.
- Es necesario que desde la revisión de las hojas de vida de cada uno de los candidatos se identifiquen los requerimientos del puesto y se filtre la información, ya que en el área agrícola actualmente los encargados no verifican esta información y se descarta quizás a candidatos potenciales para los puestos. Todo debe de verse relacionado con el proceso.
- Todo el comité de evaluación debe involucrarse en el proceso de selección en beneficio de la empresa, para que expongan objetivamente las necesidades del puesto, ya que se debe buscar personas que se encuentren en puestos claves de la organización.
- Todo el personal del departamento de Recursos humanos debe de mantenerse informado de los perfiles de puestos y sus requerimientos

para incorporarlos a todos los procesos del departamento como la compensación, capacitación, inducción, etc.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. Cómo entrevistar por Competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. 1999.188 pp.
2. Arguelles, Antonio. Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Editorial Limusa. México, 1996. 180 pp.
3. Ayala Villegas, Sabino. Reclutamiento y Selección de Personal. [www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas). 2004.
4. Butteriss, Margaret. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Editorial EDIOE. México, s.a. 230 pp.
5. Cárdenes, Ramiro Ernesto. El Concepto de Trabajo. www.monografias.com/trabajos29/concepto-trabajo
6. Chavarría Cosar, Ricardo. Carga Física de Trabajo. www.foetrabsas.org/documentos/Lacargafisica
7. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. McGraw-Hill. Colombia, 2000. 698pp.
8. Davis, Keith; William Werther. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. México, 1991. 395 pp.
9. Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas. Revista Mundo Actual. No. 12. (20-21 pp.) Fernández I. & Baeza R. Chile, 2001. s.e
10. INTECAP. Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral. Guatemala, 2001. 216 pp.

11. Labarca, Guillermo La formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo. Santiago de Chile. 1996. 168 pp.
12. Mosqueda, Jose. Psicología Industrial.
www.monografias.com/trabajos16/psicologia-industrial
13. Mertens, Leonard Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato (México). Diciembre 1996.
14. Nogareda, Clotilde. La Carga Mental del Trabajo.
www.mtas.es/insht/ntp/ntp
15. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México, 1996. 362 pp.
16. Vargas Trepaud, Ricardo. La Psicología en la Seguridad Industrial.
www.monografias.com/trabajos/psicosegind/psicosegind.shtml

RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo demostrar la efectividad del modelo de entrevista por competencias, utilizándolo en el proceso de selección de personal de empresas privadas de la ciudad de Guatemala en el año 2006, Bac Credomatic, dedicada al área Bancaria y una empresa agrícola llamada Agriguase. Después de realizar un análisis de la situación actual de la empresa se procedió a implementar el modelo de entrevista, que dio lugar a identificar el talento del capital humano desde una perspectiva más completa y objetiva. El diseño por competencias permitió desarrollar mejoras en el proceso de selección, los indicadores primordiales que orientaron para llegar a esta conclusión fueron el tiempo de respuesta para cubrir una vacante fue menor y la efectividad de contratación que se vio reflejada en la baja del índice de rotación de personal, dando la facilidad de luego poderlo expandir en las demás secciones de recursos humanos, para optimizar los procesos del departamento. El índice de tiempo invertido en la entrevista se redujo utilizando una guía específica de puntos a identificar, lo que brinda un proceso más completo al poseer un perfil que contiene las características idóneas que debe poseer el candidato, esto llevo a tomar decisiones más objetivas en cuanto a la contratación. Al comparar el modelo de competencias con el modelo tradicional de entrevista que se utilizaba en cada institución, se definieron las ventajas del primero sobre el segundo para su implementación siendo en un proceso de selección de personal, más confiable y efectivo.

Del trabajo realizado aún se le dejó como recomendación a las instituciones el seguimiento y actualización de los perfiles de puesto ya que conforme las empresas evolucionan y crean nuevas políticas, asimismo, el personal debe crecer de la mano de la organización en busca de la excelencia.